

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 81, ISSN: 0124-8219  
Marzo de 2011

## Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector financiero

Andrea Vanegas  
Robinson Díaz  
Andrea Lisbeth Parra Pérez  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

# **Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector financiero**

Documento de Investigación No. 81

Andrea Vanegas  
Robinson Díaz  
Andrea Lisbeth Parra Pérez  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)  
Proyecto de Investigación: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
Marzo 2011

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector financiero / Andrea Vanegas...[et al.]. — Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) Proyecto de Investigación: Turbulencia Empresarial en Colombia.— Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

40 p.— (Documento de Investigación; 81)

ISSN: 0124-8219

Análisis Estructural de Sectores Estratégicos – Bogotá (Colombia) / Competencia Industrial - Bogotá (Colombia) / Planificación del Mercado - Bogotá (Colombia) / Bancos Comerciales – Bogotá (Colombia) – Estudio de Casos Mercado Financiero – Bogotá (Colombia) – Estudio de Casos / I. Vanegas, Andrea / II. Dáz, Robinson / III. Parra Pérez, Andrea Lisbeth / IV. Título / V. Serie.

338.47

SCDD 20

Andrea Vanegas  
Robinson Díaz  
Andrea Lisbeth Parra Pérez  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo

Diagramación  
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: marzo de 2011  
Impresión:  
Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

## Contenido

1. Introducción .....	6
2. Caracterización del sector .....	8
Composición del sistema financiero colombiano.....	8
Banco de la República .....	8
Superintendencia Financiera .....	8
Bancos comerciales .....	9
Corporaciones financieras .....	9
Compañías de financiamiento comercial.....	9
Comportamiento del sector financiero .....	10
Evolución de los activos.....	10
Evolución de los pasivos .....	10
Evolución del patrimonio .....	11
Productos ofrecidos por el sector financiero .....	11
Productos de captación .....	11
Cuentas de ahorros .....	11
Cuentas corrientes .....	11
CDT .....	12
Carteras colectivas.....	12
Productos de colocación .....	12
Créditos.....	12
Libranzas.....	12
Tarjeta de crédito.....	13
3. Análisis de turbulencia.....	14
4. Análisis estratégico .....	20
4.1 Hacinamiento.....	20
4.1.1 Hacinamiento cuantitativo .....	20
4.1.2 Hacinamiento cualitativo .....	27
4.2 Panorama competitivo.....	30
4.3 Análisis fuerzas del mercado.....	31
4.3.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes .....	32
4.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	32
4.3.3 Riesgo de ingreso.....	32
4.3.4 Poder de Negociación de Proveedores .....	33
4.3.5 Bienes Sustitutos.....	33
4.4 Estudio de competidores .....	34

4.4.1 Supuestos.....	34
4.4.2 Crecimiento potencial .....	35
4.4.3 Índices de erosión.....	36
5. Conclusiones.....	38
Referencias.....	40

# Índice

## Gráficos

Gráfico 1. ROA para cada una de las empresas del sector 2005 y 2006 .....	22
Gráfico 2. ROA para cada una de las empresas del sector 2007 y 2008 .....	23
Gráfico 3. ROA para cada una de las empresas del sector 2009.....	24
Gráfico 4. ROA para cada una de las empresas del sector 2005-2009 .....	24
Grafico 5. Evolución Media, Mediana y Tercer Cuartil periodo 2005-2009 .....	25
Grafica 6. Nivel de imitación del sector financiero .....	30

## Tablas

Bancos comerciales en Colombia.....	9
Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia .....	15
Tabla 2. Comparación de ROA de 2005 a 2009 .....	21
Tabla 3. Indicadores estadísticos aplicados al ROA sector financiero, periodo 2005-2009 .....	21
Tabla 4. Bancos del sector financiero por zonas de hacinamiento 2005-2009 .....	25
Tabla 5. Zonas de desempeño.....	26
Tabla 6. Ponderación de las variables seleccionadas según su influencia. ....	27
Tabla 7. Nivel de imitación- Sector financiero.....	28
Tabla 8. Crecimiento potencial sostenible sector financiero.....	35
Tabla 9. Índices de erosión en el sector .....	37

# Turbulencia empresarial en colombia: caso sector financiero

Andrea Vanegas<sup>1</sup>

Robinson Díaz<sup>2</sup>

Andrea Lisbeth Parra Pérez<sup>3</sup>

Hugo Alberto Rivera Rodríguez<sup>4</sup>

## 1. Introducción

En los últimos años, el sector financiero en el mundo se ha visto abocado a una serie de traumatismos que han puesto a prueba la capacidad de supervivencia de algunas instituciones. Algunas entidades han desaparecido como consecuencia de la crisis mundial, como consecuencia de la no capacidad de ajuste a las situaciones presentadas. En Colombia el sector financiero, a diferencia de la tendencia mundial, ha logrado sobrellevar la crisis de manera ejemplar y se han generado utilidades permanentes, que ponen de manifiesto la capacidad gerencial de los encargados de establecer el rumbo de dichas entidades. El presente documento tiene como finalidad contribuir en el proceso de análisis sectorial realizado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, a través de su Grupo de Investigación en Perdurabilidad. Se ha desarrollado de manera conjunta con estudiantes de la Especialización de Mejoramiento y Productividad de la Facultad de Administración, como resultado del módulo Estrategia de Empresa. El trabajo contribuye a las empresas para identificar aspectos de mejora que una vez atendidos generen aumento de la productividad. Con este estudio se va consolidando la investigación sobre turbulencia empresarial en la Facultad

---

<sup>1</sup> Economista de la Universidad Santo Tomás, Estudiante de la Especialización en Gestión de Mejoramiento y Productividad de la Universidad del Rosario. Correo: vanegas.andrea@ur.edu.co

<sup>2</sup> Ingeniero Industrial de la Universidad Antonio Nariño, Estudiante de la Especialización en Gestión de Mejoramiento y Productividad de la Universidad del Rosario. Correo: diaz.robinson@ur.edu.co

<sup>3</sup> Ingeniera Industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Estudiante de la Especialización en Gestión de Mejoramiento y Productividad de la Universidad del Rosario. Correo: parrap.andrea@ur.edu.co

<sup>4</sup> Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co.

de Administración y se involucra los esfuerzos realizados por los estudiantes de posgrados. La estructura del documento es la siguiente, inicialmente se realiza una descripción del sector, presentando algunas generalidades de la actividades realizadas, luego se hace una valoración del nivel de turbulencia, para dar paso al análisis estratégico llevado a cabo mediante la metodología de análisis estructural de sectores estratégicos (Restrepo y Rivera, 2008). No se hace una explicación de cada una de las fases de la metodología porque ya ha sido presentada en documentos anteriores que pueden ser consultados por el lector, o remitirse al texto referenciado. Finalmente se encuentran las conclusiones.



## 2. Caracterización del sector

El sector financiero es considerado un pilar fundamental de la actividad económica, analiza importantes recursos hacia los diferentes sectores que la componen. Colombia ha adoptado un sistema regulado basado en un modelo de banca especializada en el cual existen diferentes tipos de entidades financieras que cubren una serie de necesidades diversas en sectores específicos.

### Composición del sistema financiero colombiano

El sector financiero se halla integrado principalmente por los siguientes estamentos:

#### Banco de la República

Es la institución encargada de realizar las actividades normales de banca central como son la emisión de la moneda legal, el control de la circulación monetaria, la administración de las reservas legales y puede actuar como prestamista de último recurso. Su Junta es la autoridad regulatoria para asuntos monetarios, cambiarios y crediticios. A diferencia de otros países, el Banco de la República no se encarga de la regulación del sistema financiero, labor asumida directamente por el Gobierno Nacional y la Superintendencia Financiera.

#### Superintendencia Financiera

Es la encargada de supervisar el sistema financiero, efectúa la supervisión rigurosa de las entidades financieras y sanciona cualquier violación a las normas que rigen sus actividades, esto incluye sanciones derivadas de las quejas de los clientes contra las entidades financieras.

## Bancos comerciales

Otorgan, fundamentalmente préstamos de corto y mediano plazo en moneda nacional y extranjera, esta última con el fin de facilitar las transacciones de los nacionales en el exterior. Los fondos necesarios para el desarrollo de esa actividad provienen, básicamente, de los bancos corresponsales del exterior.

Además, debido a la reestructuración del sistema bancario, a los bancos se les ha permitido realizar operaciones en moneda extranjera, lo que antes se consideraba de competencia estricta del Banco de la República, como las operaciones de negociación de divisas y otras operaciones de cambios, transacciones que han desarrollado con gran dinamismo y eficiencia logrando a través de ello un significativo margen de ganancia.

## Corporaciones financieras

Efectúan actividades de crédito corporativo y empresarial, y llevan a cabo algunas actividades de banca de inversión.

## Compañías de financiamiento comercial

Su objeto es intermediar en el corto plazo, financiando principalmente compra de bienes de consumo durables. Las operaciones actualmente autorizadas para las compañías de financiamiento comercial son captación de ahorro a través de certificados de depósito significativo margen de ganancia. A continuación se señalan los bancos comerciales del país:

**Bancos comerciales en Colombia**

Banco de Bogotá
Banco Popular
Banco Santander Colombia S.A
Bancolombia
Scotiabank Colombia S.A.
Citibank-Colombia
HSBC Colombia S.A.
BANCO GNB SUDAMERIS S.A.
BBVA Colombia

Continúa

Helm Bank S.A.
Banco de Occidente
BCSC S.A.
Banco Davivienda S.A.
Banco Colpatría Multibanca Colpatría S.A.
Banco Agrario de Colombia S.A
Banco Comercial AV Villas S.A
Banco ProCredit Colombia S.A.
Banco de las Microfinanzas -Bancamía S.A.

## Comportamiento del sector financiero

Luego de la crisis ocurrida en la década de 1990 el sistema financiero colombiano ha tenido una recuperación importante a través de un crecimiento proporcional de los activos, pasivos y patrimonio frente al incremento del PIB. Se ha generado un mayor acceso de la población a los servicios financieros, debido a la existencia de unos mejores índices de rentabilidad patrimonial y sobre activos, mayor intermediación de recursos y una mejor profundización financiera.

### Evolución de los activos

Entre el 31 de diciembre de 2002 y el 31 de diciembre de 2008 los activos del sistema financiero tuvieron un incremento en promedio del 19,4% superior al crecimiento promedio nominal anual del PIB durante ese mismo período. Este incremento se vio reflejado principalmente en las inversiones y la cartera de créditos que tuvieron un incremento anual del 20,5%.

### Evolución de los pasivos

En los últimos años los pasivos del sector financiero han tenido un comportamiento de un incremento significativo que se ha ubicado en un promedio anual

del 19,2%. Los principales componentes del pasivo (depósitos a la vista y a plazo) crecieron en un promedio anual del 20,1 y 21,8% respectivamente. El comportamiento de los pasivos del sector financiero en los últimos meses de este año ha presentado una contracción de los depósitos que responde fundamentalmente a la crisis financiera internacional caracterizada por la quiebra de importantes empresas transnacionales, la caída del precio del petróleo, la contracción de la demanda mundial, la reducción de fuentes de empleo y la disminución de las remesas entre otros.

## Evolución del patrimonio

En estos últimos años el patrimonio del sistema financiero nacional tuvo un incremento originado por el aumento de las utilidades en un promedio anual del 20,5%, lo que indica que se triplicó a lo largo del período.

## Productos ofrecidos por el sector financiero

El sector financiero ofrece diversas alternativas a sus clientes, que van desde la apertura de cuentas de ahorro hasta la financiación de vivienda o el suministro de productos de crédito de libre consumo. En este apartado se hará referencia a los principales productos ofrecidos por el sector bancario

### Productos de captación

#### Cuentas de ahorros

Depósito en pesos con disponibilidad inmediata, que genera intereses liquidados sobre saldos diarios

#### Cuentas corrientes

Es un depósito en pesos con liquidez inmediata. En esta modalidad se puede realizar depósitos de dinero en efectivo o en cheque, disponer parcial o

totalmente del saldo y de cupos de sobregiro para respaldar necesidades de liquidez.

## CDT

Es una opción de inversión ofrecida por los bancos, para la cual se puede elegir el plazo, la periodicidad de pago de intereses y la forma de pago de los mismos. Los CDT, por tratarse de un título valor, son negociables en el mercado de valores.

## Carteras colectivas

Modalidad de ahorro que permite fortalecer el capital en diferentes alternativas de títulos rentables.

## Productos de colocación

### Créditos

Préstamo de dinero que el banco otorga a un cliente con el compromiso de que, en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en solo pago y con un interés adicional que compensa al banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero.

### Libranzas

Crédito de libre destinación otorgado a los empleados de las empresas, con las cuales previamente se ha suscrito un convenio para la prestación del servicio, ya que la ésta descuenta el dinero correspondiente a cada una de las cuotas del préstamo de la nómina del empleado y a su vez autoriza al banco a descontar de su cuenta de ahorros o corriente la suma del valor de las cuotas a cobrar en la fecha previamente establecida entre el banco y la empresa.

## Tarjeta de crédito

Es una tarjeta plástica emitida por el banco u entidad financiera que autoriza al cliente a utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema.

### 3. Análisis de turbulencia

En esta sección se hace inicialmente una pequeña descripción del concepto de turbulencia, que concluye con las características que permitan valorar si existe o no dicho fenómeno.

Para la Real Academia Española el término turbulencia significa cualidad de turbio, confuso, desordenado, alborotado o perturbado. Los primeros autores que utilizaron el concepto de turbulencia de una manera precisa en el *management* fueron Emery y Trist (1965), quienes al estudiar el entorno propusieron cuatro tipos diferentes, donde el punto culminante sería un entorno caracterizado por el dinamismo y la incertidumbre al cual llamaron turbulento. Para ellos turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, obligando a las empresas a reaccionar. Años después, Terreberry (1968) indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, excediendo la capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a los trabajos anteriores, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973) la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976/1977) la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno. Pero fue Ansoff (1979)<sup>5</sup> quien popularizó la noción de turbulencia al manifestar que es la razón de ser del *management*, y que estaba en el líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para popularizar el concepto, estaba más enfocada en el análisis de las responsabilidades del líder que en el estudio del fenómeno como tal.

En el mismo año, Aldrich (1979) propuso a la turbulencia como una dimensión del entorno, definiéndola como el grado de interconexión entre los elementos que lo conforman. Ya en los años ochenta surgen nuevas defi-

---

<sup>5</sup> Ansoff (1990 y 1992) propuso diferentes niveles de turbulencia, indicó que estos niveles se encuentran caracterizados en función de la complejidad de los eventos del entorno, el conocimiento de la sucesión de acontecimientos, la rápida evolución de dichos eventos y la visibilidad de estos futuros eventos. Continúa

niciones, la mayoría de ellas se basan en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta del siglo pasado. Para Trist (1980) las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones generando consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte (Dess y Beard, 1984; Bourgeois y Eisenhardt, 1988) manifestaron que un entorno turbulento presenta un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987) establecieron que un entorno turbulento es aquel donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos.

Posteriormente a estos autores han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, llegando a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible afectando el desarrollo normal de las actividades del sector, este fenómeno tiene tres elementos que son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla siguiente incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia. Esta tabla ha sido elaborada por Rivera (2010).

**Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia**

Dimensión	Características de la dimensión
<p>Complejidad</p> <p>Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un gran número de actores y componentes en el entorno.</li> <li>• Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos.</li> <li>• El entorno externo de las empresas es difícil de comprender.</li> <li>• Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos.</li> <li>• Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno.</li> <li>• Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados.</li> <li>• Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad.</li> <li>• Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos.</li> <li>• Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.</li> </ul>
<p>Incertidumbre</p> <p>Falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión.</li> <li>• Es difícil de predecir el comportamiento del entorno.</li> <li>• Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno.</li> <li>• Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno.</li> <li>• Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno.</li> <li>• Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos 2 o 3 años.</li> </ul>

Continúa



Dimensión	Características de la dimensión
Dinamismo  Grado de cambio o de variación de los factores del entorno.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surgen a menudo nuevos competidores en el sector.</li><li>• El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto.</li><li>• Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo.</li><li>• La demanda presenta fluctuaciones permanentes.</li><li>• Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de marketing.</li><li>• Las acciones de los competidores son impredecibles.</li><li>• La demanda y los gustos son impredecibles.</li><li>• Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente.</li><li>• Inestabilidad en los ingresos.</li><li>• Inestabilidad en la mano de obra.</li><li>• Inestabilidad en el valor agregado.</li><li>• Inestabilidad en el margen precio-costeo.</li><li>• Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos.</li><li>• La tecnología en el sector cambia rápidamente.</li><li>• Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector.</li><li>• La competencia con precios y promociones constituyen un sello del sector.</li><li>• Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.</li></ul>

En el ámbito del sector financiero se ha encontrado que, si bien el sector mantenía una estabilidad a lo largo de los años, con las últimas crisis que se han presentado y que han contagiado a varios de los estamentos del sector a nivel mundial, se han prendido las alarmas para que los entidades bancarias recurran a una serie de estrategias con las que se logre estabilidad y solidez y a la vez se genere confianza a los clientes para mantener sus recursos en dichas entidades.

Con base en los elementos que determinan un escenario de turbulencia se presenta a continuación cómo cada uno de estos elementos impactan al sector financiero.

Dimensión	Características
Complejidad	<p>Existe un gran número de actores que conforman el sector bancario, haciendo de éste un sector con unas barreras de entrada muy fuertes.</p> <p>Los factores tecnológicos son homogéneos para el sector, presentándose diferencias poco significativas entre las entidades que lo componen. Adicionalmente, a nivel de factores gubernamentales y económicos, también se encuentra un nivel alto de homogeneidad que hace que las entidades que conforman el sector tengan que implementar estrategias altamente competitivas para mantenerse.</p> <p>Los cambios en el entorno se pueden predecir debido a que en el sector se han presentado crisis similares en distintas épocas de la historia. Así mismo, a nivel nacional, se presta un alto grado de atención a las situaciones cambiantes en los mercados emergentes internacionales, lo que ha permitido una implantación de estrategias oportunas que han favorecido al sector manteniendo sus niveles de solidez.</p> <p>Las nuevas alternativas que se generan en las entidades que componen el sector se desarrollan con base en dos factores: en primer lugar, a través de los análisis de la situación cambiante de los mercados emergentes internacionales, y, en segundo lugar, a nivel interno de cada una de las entidades, estos productos se desarrollan con base en la aparición de nuevas tecnologías que proporcionen mayor agilidad y seguridad en la prestación de los servicios</p>
Incertidumbre	<p>En cuanto a la incertidumbre se ha determinado que todas las entidades pertenecientes al sector cuentan con la información completa de las fluctuaciones que surgen en el mismo, lo que se puede traducir en que, al tener toda la información de forma oportuna sobre cómo se está moviendo el sector a nivel mundial, se puede predecir con un nivel mayor de facilidad el comportamiento del entorno a nivel nacional y efectuar una toma de decisiones rápida y efectiva para enfrentar los cambios que se puedan presentar en el sector tanto en el campo nacional como mundial.</p> <p>En cuanto a los aspectos tecnológicos se tiene que dado que es un sector en el cual se debe tener un acceso importante a nuevas tecnologías que garanticen agilidad y seguridad en los servicios ofrecidos a los clientes, los niveles de dificultad para pronosticar los cambios tecnológicos a largo plazo, son muy bajos.</p>
Dinamismo	<p>Dadas las barreras de entrada al mercado se observa que el surgimiento de nuevos competidores en el sector no es muy frecuente, teniendo en cuenta adicionalmente que más que nuevos competidores lo que se presenta en el sector es la creación de alianzas entre entidades, lo cual hace que los niveles de competencia en el sector se incrementen en relación con los servicios ofrecidos, las tecnologías aplicadas y la cobertura brindada entre otros.</p> <p>Por tratarse de un sector en el cual la demanda no presenta fluctuaciones permanentes y los gustos de los clientes van encaminados principalmente a la facilidad de acceso y a las tecnologías encaminadas a la seguridad de los procesos, no existe una dificultad para las entidades pertenecientes al sector para adaptarse a las necesidades y a la vez a pesar de desarrollar nuevos productos, para la promoción de los mismos la mayoría de las entidades que componen el sector logran mantener su imagen corporativa, lo que se ha convertido en un elemento importante de generación de identidad y recordación en la mente de los clientes.</p>

Teniendo en cuenta las características que determinan la turbulencia de un sector, se puede indicar que el sector financiero padece de un grado bajo de turbulencia, que se desata en épocas específicas, pero que en estos últimos

años no logró salpicar al sector financiero colombiano. Lo anterior se puede demostrar con las estrategias implantadas para sobrellevar la crisis presentada entre 2007 y 2009, cuando gran cantidad de las economías emergentes del mundo se vieron altamente afectadas, sin descartar el gran impacto que sobrevino en gran cantidad de los países de Europa y en estados Unidos.

En medio de la turbulencia que se presentó a nivel internacional, el sector financiero colombiano pudo mantener sus niveles de solidez patrimonial y bajos niveles de cartera vencida. En efecto, a mediados de 2009 la cartera crecía a ritmos del 6% real anual, en momentos en que la economía se contraía a ritmos del -1%<sup>6</sup> anual. Adicionalmente la rentabilidad sobre el activo ROA (Rentabilidad sobre los Activos) del sector bancario ha ido creciendo desde un 1,5% histórico hasta un 2,2% en 2008. El retorno sobre el capital ROE también se ha incrementado en unos niveles significativos al cerrar en un 20% en 2008 frente a un histórico 10%. Estas cifras demuestran la solidez del sector financiero para enfrentar las condiciones económicas de estos dos últimos años.

Como principales estrategias para solventar la crisis financiera, a nivel nacional se centró en el repunte de la cartera, con la creación de microcréditos, creación del programa de “Banca de Oportunidades”, que ha generado incentivos a las entidades financieras para mejorar el acceso a créditos para la población de bajos ingresos, un ejemplo de ello fue la creación en numerosos municipios de una gran cantidad de corresponsales no bancarios, a través de los cuales las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera catalogan como microcréditos al conjunto de operaciones activas de crédito otorgadas a personas naturales o empresas de máximo 10 empleados. Este monto de deuda no deberá superar los 25 salarios mínimos. Actualmente el Banco Caja Social es el pionero en la utilización de tecnologías aplicadas al microcrédito. La experiencia en la aplicación de la estrategia del microcrédito en Colombia se ha dado en cuatro intermediarios financieros formales y por medio de un sector semifinanciero que no está sujeto a la vigilancia especializada del Estado y tampoco opera en el marco legal definido para el sistema financiero. Las entidades formales son Banco Caja Social, Megabanco, Finamérica y Compartir.

El sector semifinanciero o no tradicional está integrado por cooperativas de ahorro y crédito y organizaciones no gubernamentales (ONG). En el país, hay cinco ONG financieras, todas pertenecientes a la red Women's World Banking y localizadas en Bogotá, Cali, Popayán Medellín y Bucaramanga. Hay nueve ONG más que prestan otros servicios, aparte del de microcrédito, como la Fundación Santo Domingo y la Fundación Carvajal.

Adicional a las estrategias mencionadas, se establecieron herramientas de administración de riesgos en las cuales la Superintendencia Financiera desempeña un rol determinante de verificación del buen funcionamiento de la estructura gubernamental para la administración de los riesgos financieros a través de la aplicación de herramientas de medición y análisis. Así mismo una reestructuración al interior de la Superintendencia que permitiese una actuación coordinada entre las autoridades responsables de la estabilidad del sistema.

## 4. Análisis estratégico

En esta sesión se realiza el análisis del sector, utilizando la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos (AESE). Se desarrollarán las cuatro pruebas que conforman la metodología: hacinamiento (cuantitativo y cualitativo), levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas de mercado y estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión). Lo primero es seleccionar las empresas que hacen parte de la investigación, para este trabajo se hará el estudio de las entidades Banco de Colombia, Davivienda; Banco de Bogotá, BBVA y Banco de Occidente.

### 4.1 Hacinamiento

La prueba de hacinamiento nos permite identificar el grado de confluencia estratégica existente en el sector seleccionado. Para efectuar este análisis se deben realizar cinco pasos: El primero consiste en realizar un análisis cuantitativo para validar el grado de asimetría del sector, el segundo es realizar el análisis cualitativo de las variables que permitan establecer por qué razón se da la convergencia estratégica, en el tercer paso se valida el grado de imitación del sector, el cuarto paso permite identificar el grado de confluencia estratégica y por último se define el grado de hacinamiento. La prueba de hacinamiento se divide en dos: hacinamiento cuantitativo y hacinamiento cualitativo.

#### 4.1.1 Hacinamiento cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se debe seleccionar un indicador que permita comparar a las empresas seleccionadas, se utilizará el indicador ROA. La siguiente tabla muestra una comparación del indicador económico ROA de las principales empresas del sector desde el año 2005 hasta el 2009 de acuerdo al ranking por nivel de activos.

**Tabla 2. Comparación de ROA de 2005 a 2009**

	2005	2006	2007	2008	2009
Bancos (CIIU 6512)	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
Bancolombia	3,10%	2,20%	2,40%	2,60%	2,40%
Davivienda	3,60%	1,69%	1,70%	1,88%	1,84%
Banco de Bogotá	3,50%	2,40%	2,50%	2,70%	2,70%
BBVA	1,14%	1,75%	1,83%	1,77%	1,93%
Banco de Occidente	2,38%	2,06%	2,21%	2,63%	2,55%

Fuente: Tabla construida con los Informes de Gestión Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, BBVA y Banco de Occidente.

Una vez se tienen los datos del indicador ROA se calculan los indicadores estadísticos Media, Mediana y Tercer Cuartil que se observan en la Tabla 3:

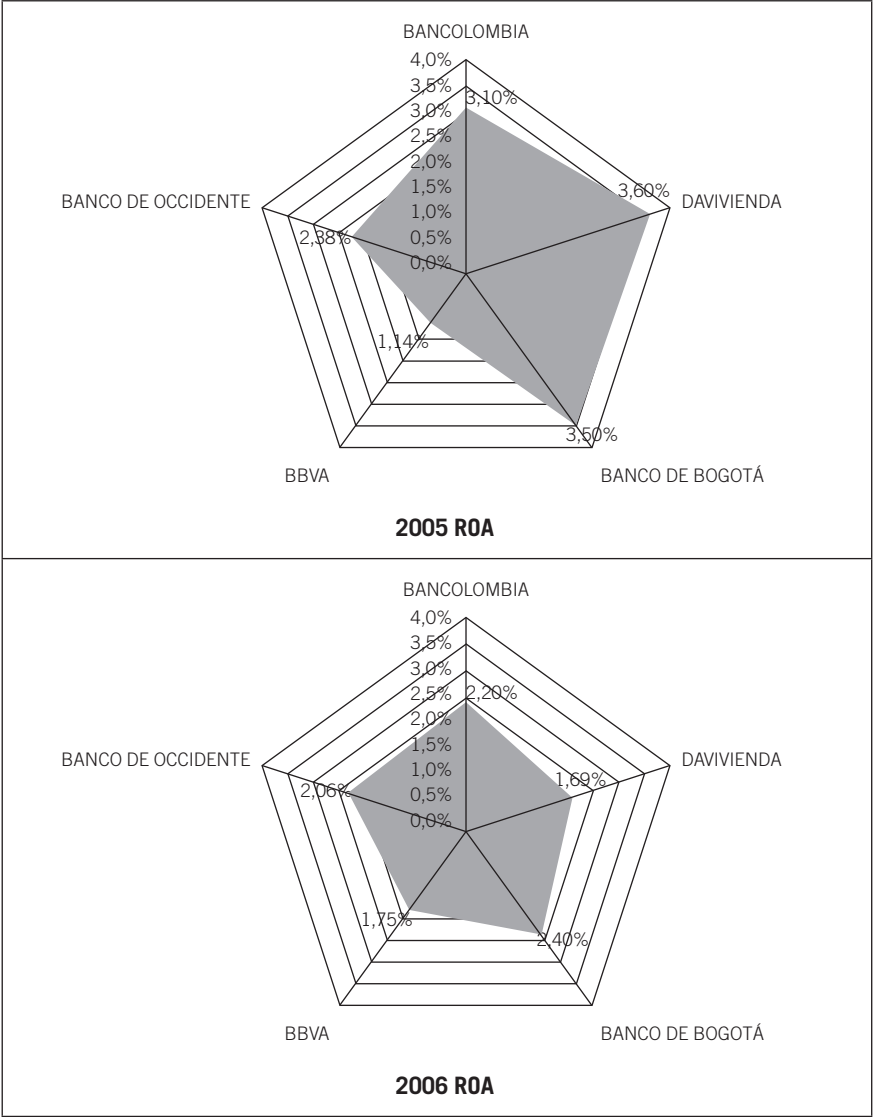
**Tabla 3. Indicadores estadísticos aplicados al ROA sector financiero, periodo 2005-2009**

Media	2,74%	2,02%	2,13%	2,32%	2,28%
Mediana	3,10%	2,06%	2,21%	2,60%	2,40%
Tercer cuartil	3,50%	2,20%	2,40%	2,63%	2,55%

Fuente: Cálculos con base en la información obtenida de los informes de gestión de los bancos analizados.

Una vez se calculan los estadísticos podemos observar el comportamiento de los bancos en cada uno de los años de estudio a través de diagramas radiales que se muestran a continuación.

Gráfico 1. ROA para cada una de las empresas del sector 2005 y 2006



**Gráfico 2. ROA para cada una de las empresas del sector 2007 y 2008**

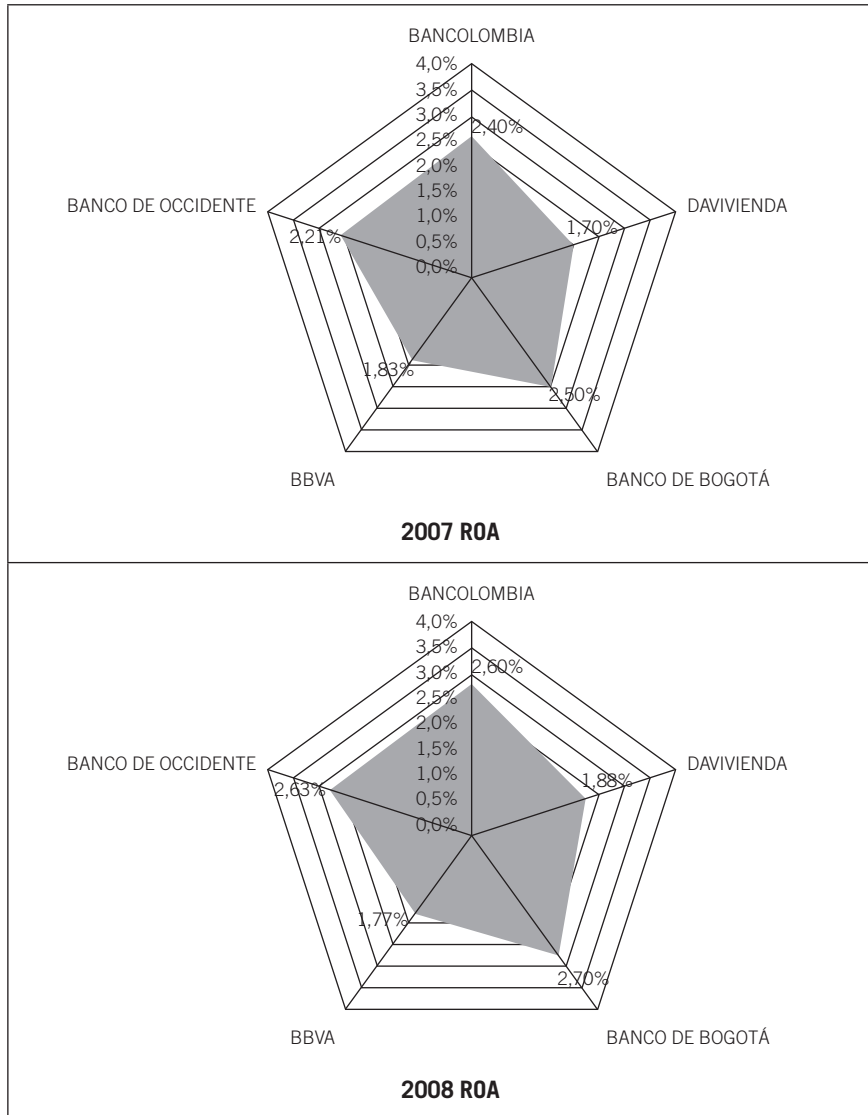




Gráfico 3. ROA para cada una de las empresas del sector 2009

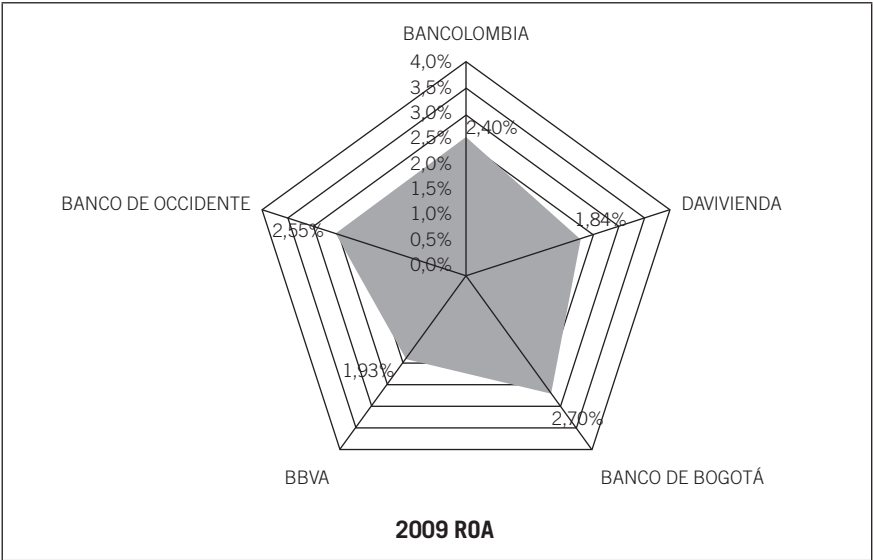
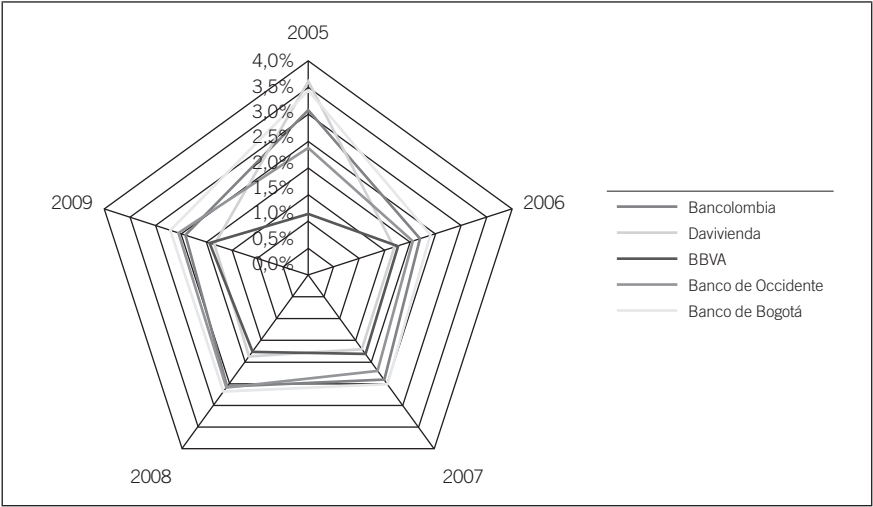
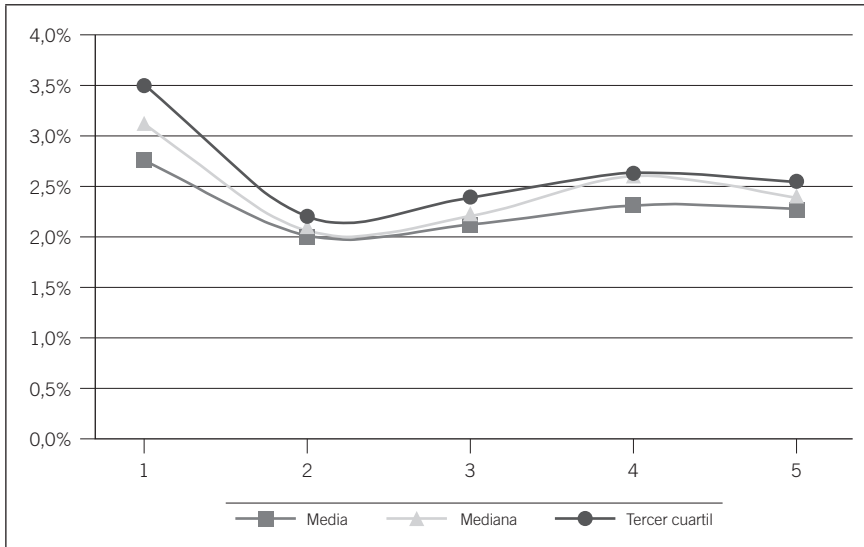


Gráfico 4. ROA para cada una de las empresas del sector 2005-2009



De esta manera podemos observar la evolución de la media , mediana y tercer cuartil en el gráfico 5.

**Grafico 5. Evolución Media, Mediana y Tercer Cuartil periodo 2005-2009**

Una vez tenemos las gráficas se procede a ubicar las empresas en las zonas de hacinamiento, siendo desempeño superior una zona donde las empresas tienen una rentabilidad muy por encima del promedio, allí las empresas deben contar con ventajas competitivas que generan alta rentabilidad. En la zona de desempeño medio se sitúan las empresas con indicadores ubicados normalmente entre la mediana y el tercer cuartil; se caracterizan las empresas por tener fortalezas pero igualmente debilidades; las empresas que se encuentran en la zona de morbilidad tienen una rentabilidad que va entre el promedio del sector y la mediana. Luego se encuentra la zona de perdurabilidad comprometida, una zona donde las empresas han caído en la práctica de la imitación: Finalmente la zona de estado tanático o de muerte; donde las empresas presentan resultados negativos. Los resultados se muestran en la Tabla 4:

**Tabla 4. Bancos del sector financiero por zonas de hacinamiento 2005-2009**


























	2005	2006	2007	2008	2009
Desempeño Superior	2-3	1-3	1-3	5-3	5-3
Desempeño Medio	1	5	5	1	1
Morbilidad	-	-	-	-	-
Perdurabilidad comprometida	5-4	2-4	2-4	2-4	2-4
Tanático	-	-	-	-	-

Continúa

Zona 1	Empresas con ROA mayor al tercer cuartil
Zona 2	Empresas con ROA entre media o mediana y tercer cuartil
Zona 3	Empresas con ROA entre media o mediana
Zona 4	Empresas con ROA Positivo inferior a la media o mediana
Zona 5	Empresas con ROA negativo

	Banco
1	Bancolombia
2	Davivienda
3	Banco de Bogotá
4	BBVA
5	Banco de Occidente

Tabla 5. Zonas de desempeño

	2005	2006	2007	2008	2009
Desempeño Superior	 	 	 	 	 
Desempeño Medio					
Morbilidad					
Perdurabilidad comprometida	 	 	 	 	 
Tanático					

En las zonas de desempeño se observa un comportamiento constante: en la zona de desempeño superior se ha mantenido el Banco de Bogotá durante los cinco años, también se observa el comportamiento del Banco de Occidente que para el año 2005 se encontraba en la zona de perdurabilidad comprometida, para los siguientes dos años se ubica en la zona de desempeño medio y durante los dos últimos años se encuentra en la zona de desempeño superior, quitándole este lugar a Bancolombia que pasó de desempeño superior a medio.

En la zona 4-Perdurabilidad comprometida se observa que el Banco BBVA permanece durante los cinco años de estudio y el Banco Davivienda pasa de estar en desempeño superior a Perdurabilidad comprometida, contrario a lo

sucedido al Banco de Occidente, este comportamiento del Banco Davivienda se puede deber a las adquisiciones que realizó durante estos años<sup>7</sup>.

Como conclusión el sector financiero presenta tres de los cinco bancos en las zonas de desempeño superior y medio y dos de ellos en la zona de Perdurabilidad comprometida, lo que evidencia que es un sector que puede estar presentando hacinamiento, lo que corroboraremos con el análisis del hacinamiento cualitativo. Sin embargo, es un sector que se mantiene estable: la diferencia entre la media y el tercer cuartil es baja, el sector presenta un bajo decrecimiento pero existe una simetría financiera y muestra información homogénea.

#### 4.1.2 Hacinamiento cualitativo

El análisis cualitativo permite identificar si existe y en qué grado de imitación se encuentra el sector estratégico, mediante la comparación de factores clave de éxito, o de las buenas practicas. Para realizar el análisis de hacinamiento se deben identificar los factores de comparación, luego es necesario determinar el peso relativo de cada variable, y posteriormente hacer una valoración de cada factor en cuanto al nivel de imitación de las empresas con respecto a los factores seleccionados.

En la Tabla 6 se puede observar el peso otorgado a cada una de las variables seleccionadas para determinar el grado de imitación de la empresa y que se ve reflejado en dicha tabla; para el grado de imitación la escala empleada es 3 a 1 donde 1 es no imita, 2, imitación media y 3, imita.

**Tabla 6. Ponderación de las variables seleccionadas según su influencia.**

Tipo	Peso%	Precio	Producto	Tecnología	Plaza	Promoción	Totales
Precio	13,3%	x	Si	No	Si	No	2
Producto	20,0%	Si	x	Si	No	Si	3
Tecnología	26,7%	Si	Si	x	Si	Si	4
Plaza	13,3%	No	Si	No	x	Si	2
Promoción	26,7%	Si	Si	Si	Si	x	4

<sup>7</sup> Banco Superior (2005), Confinanciera (2006), Bancafe-Granbanco (2007-2008).

Para llevar a cabo el análisis cualitativo se califica cada una de las variables de las empresas del sector que observamos en la Tabla 6.

Tabla 7. Nivel de imitación- Sector financiero

Variables			Empresas				
Tipo	Peso%	Necesidades	Bancolombia	Davivienda	Banco de Bogotá	BBVA	Banco de Occidente
Precio	13,3%	Promociones	1	1	1	1	1
		Rendimiento	2	2	1	1	2
		Alternativas	1	1	2	2	2
		Sumatoria	3	3	2	2	3
		Calificación	0.400	0.400	0.267	0.267	0.400
Producto	20,0%	Cumplimiento de Políticas	1	1	1	1	1
		Atención personalizada	3	3	3	3	3
		Agilidad	3	3	3	3	3
		Fidelización	3	3	1	3	3
		Oportunidad	3	3	3	3	3
		Inversión	3	3	3	3	3
		Sumatoria	16	16	14	16	16
		Calificación	3.2	3.2	2.8	3.2	3.2
Tecnología	26,7%	Agilidad	3	3	3	3	3
		Seguridad	3	3	3	3	3
		Comodidad	3	3	3	3	3
		Desplazamiento	3	3	3	3	3
		Control	3	3	3	3	3
		Sumatoria	15	15	15	15	15
		Calificación	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

Continúa

Variables			Empresas				
Plaza	13%	Cobertura Nacional	3	3	3	3	3
		Servicio 24 horas	3	3	3	3	3
		Cobertura Internacional	3	3	3	3	3
		Call Center	3	3	3	3	3
		Servicio	3	3	3	3	3
		Sumatoria	15	15	15	15	15
		Clasificación	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Promoción	26,7%	Oportunidad	3	3	3	3	3
		Publicidad	1	1	1	1	1
		Premios	1	1	1	1	1
		Rentabilidad	3	3	3	3	3
		Sumatoria	8	8	8	8	8
		Calificación	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Total			6.40	6.40	5.87	6.27	6.40

Para este sector las variables seleccionadas de acuerdo a su influencia fueron: Precio; Producto; Tecnología; Plaza y Promoción

En la categoría Precio se puede observar que los establecimientos imitan parcialmente o no imitan, debido a que esta categoría no es regulada por la Superfinanciera, es decir que cada uno de ellos puede colocar el precio que desee, de esta manera el usuario tiene varias alternativas de selección.

Para la categoría Producto observamos un grado de imitación alto, esto también se debe a que los bancos ofrecen los mismos productos y servicios (Cuentas de ahorro, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, créditos de libre inversión, etc.), los diferencia la forma en la cual se ofrecen, ya sea vía premios y sorteos o vía precios bajos o tasas atractivas.

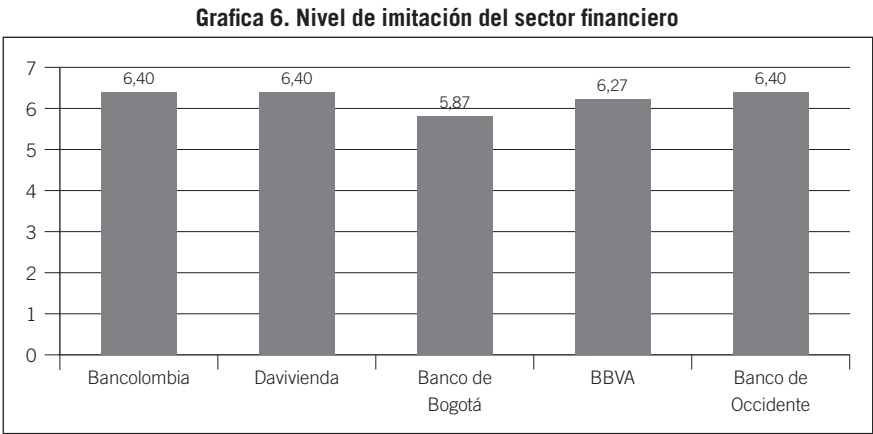
En cuanto a la categoría Tecnología, todos invierten en tecnología para satisfacer las necesidades de los usuarios en el mundo actual donde el servicio ágil y seguro pasó a jugar un papel importante tanto para el usuario como para la entidad prestadora del servicio.

Para la categoría Plaza igualmente el servicio ofrecido a los clientes se realiza a través de una red de oficinas nacionales e internacionales donde el usuario puede obtener un servicio personalizado, también tiene disponibilidad las 24 horas para realizar transacciones a través de los canales electrónicos.

Y por último la categoría Promoción que juega un papel importante porque busca generar recordación sobre los usuarios, a través de los medios de comunicación como televisión, radio, prensa, etc., también busca innovar sus métodos para captar clientes con promociones que les sean atractivas.

Podemos deducir que existe un alto grado de imitación en el sector estratégico como lo muestra el Gráfico 6, la calificación entre los bancos es estrecha, ello se debe a que es un sector que ofrece los mismos productos y servicios, su diferencial se da en la manera en que son ofrecidos.

El comportamiento de los bancos del sector estratégico es similar por lo que presenta una alta confluencia estratégica que se ven reflejadas en los puntajes totales.



#### 4.2 Panorama competitivo

El panorama competitivo es una herramienta que permite hacer una comparación entre empresas en cuanto a las variedades ofrecidas, necesidades satisfechas y canales utilizados. Adicionalmente el panorama posibilita la identificación de espacios de mercado no explotados. Para hacer el levantamiento deben establecerse inicialmente las variedades de productos o servi-

cios ofrecidos por las entidades financieras, luego, las razones por las cuales las personas utilizan sus servicios y los canales utilizados para acceder a los servicios. Al final del documento, como anexo, se puede evidenciar el panorama competitivo del sector.

Puede observarse cómo se evidencian, durante el cruce de variables y necesidades estudiadas, 200 posibilidades distintas de atender al consumidor financiero. Así mismo la cobertura de necesidades por parte de las entidades pertenecientes al sector es de un 74%.

En referencia a los canales se encuentra que hay un 20% de los espacios con cobertura por parte de las entidades. Al dividir dichas variables en dos grupos: productos y servicios, los porcentajes de cobertura son del 34 y el 54% respectivamente. Estos resultados obedecen a que, para la adquisición de productos, el canal principal es la oficina tradicional, lo que indica que los bancos no han explorado la alternativa de la apertura de productos por medios virtuales. Si las entidades se permitieran evaluar la posibilidad de incursionar en estos canales lograrían una significativa ventaja competitiva. Por otro lado, los canales utilizados para la prestación de los servicios presentan una cobertura de 54%.

### 4.3 Análisis fuerzas del mercado

La prueba del Análisis Estructural de las Fuerzas de Mercado utiliza el modelo porteriano que incluye algunas variables nuevas e interpreta otras de forma particular.

Las cinco fuerzas desarrolladas por Porter son: 1) nuevos participantes, 2) proveedores, 3) competidores de la industria, 4) sustitutos y 5) compradores.

El análisis apoya la reflexión conducente a señalar el nivel de atracción del sector estudiado.

El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten una mejor percepción de lo que ocurre en ellos, éstas son: riesgo de ingreso; rivalidad entre los competidores; poder de negociación de proveedores; poder de negociación de compradores; riesgo de sustitución.



Para el sector estudiado, las respuestas de las cinco fuerzas del mercado fueron:

Nivel de rivalidad de competidores: 3,5; Poder de negociación de compradores: 1,88; Riesgo de ingreso: 1,65; Poder de negociación de proveedores: 2,25; Bienes sustitutos: 1,0.

#### 4.3.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes

En el sector financiero, los niveles de concentración de los competidores y de costos fijos es alto, la velocidad de crecimiento del sector también es alta, los costos de cambio son bajos, el grado de hacinamiento, alto, los incrementos en la capacidad, medio altos, la presencia extranjera es inexistente y el nivel de barreras de salida están en equilibrio. Con las evaluaciones anteriores la intensidad de la fuerza del mercado Nivel de Rivalidad entre competidores existentes es igual a 3,50, lo que nos indica que este factor está en un punto medio entre equilibrio y una posición medio alta.

#### 4.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores o clientes para el sector estratégico en estudio son personas naturales o jurídicas que requieren de los productos y servicios financieros, donde el grado de concentración del comprador sobre el vendedor es bajo, al igual que la importancia del proveedor para el comprador, el grado de hacinamiento y los costos de cambio son medio altos, no se presenta facilidad de integración hacia atrás, la información del comprador sobre el proveedor es medio alta, los compradores devengan bajos márgenes, se considera inexistente y el grado de importancia del insumo es bajo.

Con lo anterior, la intensidad de la fuerza de mercado Poder de Negociación de los compradores es de 1,88, que corresponde a un punto entre equilibrio y medio bajo.

#### 4.3.3 Riesgo de ingreso

Las barreras de entrada del sector presentan un nivel bajo de las economías de escala y operaciones compartidas, el acceso privilegiado a materias primas se encuentra en un punto de equilibrio, los procesos productivos especiales

son medio altos, la curva de aprendizaje y la curva de experiencia tienen una posición baja, los costos compartidos están en un punto de equilibrio, la tecnología y los costos de cambio ostentan una posición medio alta, los tiempos de respuesta, posición de marca, diseño, servicio y precio son bajos, las patentes para este sector son inexistentes, los niveles de inversión y acceso a canales están en una posición baja.

Las políticas gubernamentales impactan al sector al existir fuertes regulaciones para el ingreso y desarrollo de actividades en el sistema financiero; así mismo se presentan niveles de aranceles, subsidio y grado de impuestos bajos.

El factor de respuesta de rivales en el nivel de liquidez y capacidad de endeudamiento es bajo.

Con las anteriores evaluaciones, la intensidad de la fuerza de mercado de Riesgo de Ingreso es igual a 1,65, que corresponde a un lugar ubicado entre bajo y medio bajo.

#### 4.3.4 Poder de Negociación de Proveedores

Los proveedores para este sector estratégico hacen referencia a tecnología y bases de datos, entre otros. En el sector financiero el grado de concentración de los proveedores es bajo, la presión de los sustitutos está en un punto de equilibrio, el nivel de ventaja se encuentra en un punto medio alto, es alto el nivel de importancia del insumo en proceso, el costo de cambio se halla en un punto medio, no existe amenaza de integración hacia delante, la información del proveedor sobre el comprador es medio baja y el grado de hacinamiento, bajo.

Con lo anterior, la intensidad de la fuerza de mercado Poder de Negociación de Proveedores es igual a 2.25, es decir que está ubicada por encima del equilibrio.

#### 4.3.5 Bienes Sustitutos

En el sector estratégico financiero las tendencias a mejorar costos, precios, desempeño y a altos rendimientos es baja, con esto la fuerza de mercado Bienes Sustitutos es igual a 1.00, que corresponde a un lugar entre inexistente y bajo.

El sector financiero presenta barreras de entrada altas, por ello el riesgo de ingreso es elevado, lo que se da por ser un sector que cuenta con entidades altamente posicionadas y donde el respaldo de estas firmas está reconocido, no es fácil entrar a dicho sector por las altas inversiones que se deben realizar. Se evidencia un nivel de rivalidad alto, esto debido a que todos ofrecen los mismos productos y servicios y lo vemos reflejado en un grado de convergencia alto en este sector. En el campo de negociación, los proveedores tienen una participación equilibrada con influencia no suficientemente alta, a diferencia del poder de negociación de los compradores que es bajo gracias a que quien impone las condiciones es el sector y al comprador sólo le queda adaptarse y buscar su mejor alternativa que le genere rendimientos. También presenta una amenaza baja en materia de sustitutos, aunque los tiene, pero éstos no son suficientemente competitivos como para poner en riesgo el sector.

#### 4.4 Estudio de competidores

La prueba de estudio de competidores incluye el análisis de supuestos del sector, el estudio de crecimiento potencial e índices de erosión. Los supuestos son los paradigmas existentes en una industria; el crecimiento potencial evalúa la capacidad de crecimiento de una empresa frente a la demanda; y los índices de erosión establecen si la empresa presenta problemas de estrategia o de productividad.

##### 4.4.1 Supuestos

El sector financiero, como casi todos los sectores, ha contado con diversos supuestos que se han superado a través del tiempo. Algunos de éstos son el apoyo de los avances tecnológicos, La entrega de extractos en físico, uno de las primeras empresas que rompió con este paradigma (Porvenir CITIBANK, Bancolombia), el canje inter bancario, la apertura de productos con soporte documental y los horarios de oficina.

#### 4.4.2 Crecimiento potencial

En el periodo evaluado el sector financiero presenta un crecimiento favorable toda vez que tanto el crecimiento intrínseco como el extrínseco son positivos, lo que permite afirmar que el sector cuenta con la capacidad de abordar el crecimiento de la demanda y abordar también otros sectores o nichos de mercado, evidencia de ello se encuentra en que los bancos analizados están incursionando en el microcrédito, mercado que estaba dominado por las cooperativas, de manera adicional, las inversiones que han realizado Banco de Bogotá y Bancolombia en Centro América y Suramérica, así como la del ingreso a la Bolsa de Davivienda.

La tabla siguiente presenta los resultados del crecimiento potencial del sector analizado, reflejando que las entidades estudiadas presentan crecimiento potencial al ser ambos crecimientos positivos. Es importante resaltar que el crecimiento extrínseco es mayor que el intrínseco como resultado de los ingresos no operacionales obtenidos por las entidades. El promedio del crecimiento interno no supera los 2,27 puntos porcentuales, mientras el crecimiento extrínseco se acerca a los 18 puntos.

**Tabla 8. Crecimiento potencial sostenible sector financiero**

	Bancos	CreInt	CreExt	Cps
2005	Bancolombia	3,08%	19,85%	22,93%
	Davivienda	1,83%	13,03%	14,86%
	Banco de Bogotá	1,52%	9,43%	10,95%
	BBVA	1,60%	13,06%	14,66%
	Banco de Occidente	2,32%	18,09%	20,41%
	Total	2,27%	15,60%	17,87%
2006	Bancolombia	2,18%	15,06%	17,24%
	Davivienda	1,18%	10,44%	11,61%
	Banco de Bogotá	0,92%	5,73%	6,64%
	BBVA	2,19%	16,77%	18,96%
	Banco de Occidente	2,06%	14,09%	16,42%
	Total	1,73%	12,04%	13,77%

Continúa

	Bancos	CreInt	CreExt	Cps
2007	Bancolombia	2,42%	13,45%	15,87%
	Davivienda	1,20%	11,64%	12,85%
	Banco de Bogotá	1,31%	9,38%	10,69%
	BBVA	1,83%	19,38%	21,,21%
	Banco de Occidente	2,21%	16,56%	18,77%
	Total	1,83%	13,40%	15,22%
2008	Bancolombia	2,65%	15,03%	17,68%
	Davivienda	0,95%	8,63%	9,58%
	Banco de Bogotá	2,56%	20,67%	23,23%
	BBVA	1,79%	18,68%	20,,47%
	Banco de Occidente	1,42%	11,58%	13,01%
	Total	2,03%	15,33%	17,37%
2009	Bancolombia	2,44%	11,91%	14,35%
	Davivienda	0,84%	7,28%	8,12%
	Banco de Bogotá	2,53%	15,86%	18,39%
	BBVA	1,98%	16,67%	18,,65%
	Banco de Occidente	1,04%	6,50%	7,54%
	Total	1,90%	12,01%	13,90%

#### 4.4.3 Índices de erosión

Los índices de erosión permiten establecer si la empresa presenta problemas de estrategia o de productividad. Existe erosión de la estrategia cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera a la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa, en una relación mayor o igual de tres a uno, conjuntamente con una disminución en los costos. Existe erosión de la productividad cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera a la tasa de crecimiento de la utilidad en un valor mayor o igual de tres a uno, junto a un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua; la erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias.

En el sector estratégico estudiado no hay evidencia de erosión ya que no registran un crecimiento de la utilidad tres veces mayor al crecimiento de los ingresos, sin embargo, es necesario evaluar al Banco de Bogotá individualmente, toda vez que el índice de erosión de los años 2006-2007 y 2007-2008 alcanza 7,57 y 4,19 respectivamente, sugiriendo así una estrategia de disminución de costos que se visualiza en el delta de los estos últimos.

El sector no presenta síntomas de erosión de la productividad, la mayor relación se presenta en el año 2009 para los bancos Davivienda y Occidente, pero no se puede establecer una erosión de productividad ya que se requiere de más de dos años. La tabla siguiente permite identificar los valores de los indicadores calculados en el sector.

**Tabla 9. Índices de erosión en el sector**

Índice de erosión de estrategia	Bancolombia	Davivienda	Banco de Bogotá	BBVA	Banco de Occidente
2005 - 2006	0,88	-0,87	0,79	2,25	-0,64
2006 - 2007	0,94	0,69	7,57	0,88	0,68
2007 - 2008	-0,47	-0,19	4,19	0,37	-0,60
2008 - 2009	0,38	-0,03	1,33	0,32	0,10
Índice de erosión de producción	Bancolombia	Davivienda	Banco de Bogotá	BBVA	Banco de Occidente
2005 - 2006	1,14	-1,16	1,27	0,44	-1,55
2006 - 2007	1,06	1,45	0,13	1,14	1,46
2007 - 2008	-2,12	-5,19	0,24	2,68	-1,67
2008 - 2009	2,61	-35,05	0,75	3,16	10,14

## 5. Conclusiones

Luego de hacer el análisis estructural del sector financiero podemos concluir que a nivel nacional éste cuenta con un grado de turbulencia bajo. Las entidades estudiadas tienen acceso a información económica y sectorial proveniente de estadísticas oficiales, centros de investigación y gremios especializados,

De igual forma se encontró que la mayoría de las empresas que lo conforman se encuentran en zonas de desempeño superior, con confluencia estratégica y a la vez un alto grado de imitación entre ellas, dado el tipo de servicios que son prestados al público y que requiere de estar a la vanguardia en las tecnologías que se deben usar para brindar satisfacción al cliente, principalmente en los temas de seguridad y cobertura.

Con respecto al panorama competitivo, éste refleja oportunidades de mejoramiento en cuanto a los canales de distribución y a la lucha constante por lograr la fidelidad de los consumidores financieros que no ven mayor valor agregado en los productos y empiezan a buscar este tipo de valor en los servicios ofrecidos por las entidades. Servicios como la asesoría en el portafolio, la agilidad en las operaciones y la prontitud en las soluciones a las necesidades financieras, se convierten en factores determinantes para que los usuarios seleccionen la entidad en la cual van a depositar sus ahorros. El sector no presenta amenazas de sustitutos, sin embargo, debido al grado de imitación que se maneja en el sector, el nivel de rivalidad es muy alto. Por ser un sector que maneja tecnologías de orden superior, servicios especializados y que requiere de altos niveles de inversión de capital, entre otros factores, las barreras de entrada son muy altas.

En cuanto a los niveles de erosión, no se presenta ninguno en el sector, debido a que éste se puede considerar estable, además de mantener un crecimiento sostenible, dada la rapidez para implantar estrategias ante los eventos de crisis que se pueden presentar.

Por lo anterior, el sector financiero es uno al que, si bien no es muy fácil ingresar, es atractivo para invertir, de allí que se logren conformar alianzas con entidades tanto nacionales como extranjeras, así mismo, es un sector donde se debe buscar la constante innovación en los servicios ofrecidos, velar por la satisfacción de aquellas necesidades principales de los clientes e ir a la vanguardia con la tecnología que va apareciendo para optimizar sus procesos.

Como se observó a lo largo del análisis, los participantes ofrecen todos los mismos productos y servicios, por esta razón es un sector en el cual, en materia de innovación, se debe trabajar bastante para lograr diferenciar un producto de una entidad a otra. Ello viene además acompañado por campañas publicitarias innovadoras y con un respaldo tecnológico capaz de reaccionar a las nuevas tendencias.

Es muy difícil que en este sector se presenten conductas anticompetitivas, en especial en el segmento de consumo.

El sector ha realizado avances significativos en bancarización y penetración de los servicios en los sectores de menores ingresos como con los corresponsales no bancarios, generando dinamismo en el sector.

Existe una gran diversidad en los precios y servicios ofrecidos, lo cual muestra que en el sector financiero no hay conductas contrarias a la libre competencia, ni posición dominante.

Sin embargo, para que haya verdadera competencia en el mercado, debe existir información y transparencia. En esta materia, el sector financiero es, quizá, el más avanzado, gracias a su plataforma tecnológica y a la regulación a la que se encuentra sometido.

Por lo anterior es un sector atractivo para invertir buscando innovación en el servicio y en los canales de distribución.



## Referencias

- Aldrich, H. (1979). Organizations and environments . Prentice - Hall .
- Ansoff, I. (1979). Strategic Management. London: MacMillan
- Bourgeois, L., & Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science* , 34 (7)
- Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly* , 32.
- Dess & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly* .
- Emery, F., & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations* , 18 (21).
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Khandwalla, P. (1976-1977). Some top Management styles, their context and performance. *Organizations and Administrative Sciences* , 7 (4).
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational environments. *Administrative Science Quarterly* , 12.
- Restrepo, L., Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección Textos de Administración.
- Rivera, Hugo. (2010). Cambio estratégico y turbulencia. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XVIII (1).
- Superintendencia de Sociedades [sitio en internet]. Consultado en: [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co), en septiembre de 2010.
- Trist, E. (1980). The environment and system-response capability. *Futures*, 12 (4).